



JUANA KWEITEL

Juana Kweitel é diretora de programas da Conectas Direitos Humanos desde abril de 2011. É Mestre em Direito Internacional dos Direitos Humanos pela Essex University, Reino Unido, e em Ciência Política pela Universidade de São Paulo, com o tema: “*Accountability* das organizações latino-americanas de direitos humanos”. Pós-graduada em Direitos Humanos e Transição Democrática, pela Universidade do Chile, é advogada formada pela Universidade de Buenos Aires (UBA). Trabalhou na Argentina como coordenadora institucional do Centro de Estudos Legais e Sociais (CELS) e como coordenadora do Programa de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais da mesma organização.

Email: juana.kweitel@conectas.org

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar de que forma organizações de direitos humanos da América Latina, com atuação de âmbito nacional, processam a demanda de *accountability*. A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas com cinco organizações de direitos humanos da Argentina, do Brasil, Chile, México e Peru. A pesquisa acadêmica sobre *accountability* das organizações da sociedade civil tem se concentrado na fundamentação normativa da necessidade de maior *accountability*, e pouquíssimos trabalhos analisam a questão sob a perspectiva dos próprios atores envolvidos. Neste artigo, diante deste diagnóstico, a autora trabalha com um grupo específico de organizações nacionais de direitos humanos, com vistas a analisar o que cinco organizações têm feito sobre o assunto. O resultado da pesquisa demonstra que, ao contrário do que afirma a literatura, existe nas organizações de direitos humanos de nossa região uma reflexão sobre o tema que lhes permite adotar uma ideia complexa de *accountability* para a sociedade civil. Além disso, essas organizações têm desenvolvido práticas incipientes e inovadoras nesta seara, prestando especial atenção para o tipo particular de trabalho que realizam. Conclui-se afirmando a necessidade de maior debate teórico sobre a questão da legitimidade dessas organizações, à luz da constatação de que elas, de fato, têm adotado práticas de representação.

Original em português.

Recebido em agosto de 2014.

PALAVRAS-CHAVE

Accountability – América Latina – Legitimidade – ONGs – Sociedade civil



Este artigo é publicado sob a licença de *creative commons*.

Este artigo está disponível *online* em <http://conectas.org/pt/acoes/sur>.

ARTIGO

EXPERIMENTAÇÃO E INOVAÇÃO EM MATÉRIA DE PRESTAÇÃO DE CONTAS NAS ORGANIZAÇÕES DE DIREITOS HUMANOS DA AMÉRICA LATINA

Juana Kweitel

O presente artigo¹ tem por objetivo analisar de que forma organizações de direitos humanos da América Latina, com atuação de âmbito nacional, processam a demanda de *accountability*.² Esse objetivo responde ao chamado de Gurza Lavalle e Castello, que destacam “a utilidade de documentar diferentes modalidades de responsividade das organizações civis e de examiná-las em busca dos eventuais mecanismos internos de controle e sanção que as animam” (GURZA LAVALLE; CASTELLO, 2008, p. 71).

A discussão sobre *accountability* das organizações não governamentais se insere no debate mais amplo sobre prestação de contas das instituições em geral. No campo da ciência política, a ideia de *accountability* foi revigorada na América Latina a partir da obra de Guillermo O’Donnell – autor que se ocupou da questão em vários artigos, recolocando no debate regional a velha ideia dos *checks and balances* (freios e contrapesos) do constitucionalismo americano (O’DONNELL, 1998; 2002).³

O conceito de *accountability* é complexo e diferentes autores lhe outorgam significados distintos. Andreas Schedler tentou recriar o conceito a partir do uso que dele se faz por diferentes atores. Assim, afirma:

[...] a ideia de accountability política compreende duas conotações básicas: answerability (responsividade ou justificação), a obrigação de funcionários públicos de fornecerem informações acerca do que fazem; e o enforcement (ou coação), a capacidade dos órgãos de impor sanções aos governantes que violaram suas obrigações públicas.

(SCHEDLER, 1999, p. 14).⁴

Alnoor Ebrahim (2010) destaca também que a maioria das discussões sobre o conceito coloca três questões centrais: *accountability* diante de quem?; *accountability* para o quê?; e *accountability* como?

Ver as notas deste texto a partir da página 327.

É importante mencionar que, para muitos autores, o conceito de prestação de contas tem se ampliado tanto que carece hoje de precisão. Como afirmam Ebrahim e Weisband: “*accountability* se tornou um conceito maleável e frequentemente nebuloso, cujas conotações mudam conforme o contexto e a agenda” (EBRAHIM; WEISBAND, 2007, p. 1). É o que eles denominam de “panaceia da *accountability*”.

Como será detalhado ao longo deste artigo, a pesquisa acadêmica sobre *accountability* das organizações da sociedade civil tem se concentrado na fundamentação normativa da necessidade de maior prestação de contas, e pouquíssimos trabalhos analisam a questão sob a perspectiva dos próprios atores envolvidos. Ademais, a literatura diferencia pouco os diversos tipos de organizações (por exemplo, entre organizações nacionais e internacionais e entre organizações que prestam serviços e organizações que realizam *advocacy*).⁵

Em razão desse diagnóstico, o presente artigo trabalha com um grupo específico de organizações: **as organizações nacionais de direitos humanos**.⁶ A pesquisa buscou se concentrar na visão de cinco organizações nacionais de direitos humanos sobre o assunto. Neste sentido, procurou-se confrontar algumas das ideias dominantes na literatura sobre o tema com a percepção e as práticas das próprias organizações.

A pesquisa de campo foi realizada com cinco organizações de direitos humanos da Argentina, do Brasil, Chile, México e Peru.⁷ Estas organizações priorizam fundamentalmente atividades de *advocacy*, nas quais o público beneficiário é difuso.

É importante destacar que muitas das organizações nacionais de direitos humanos realizam um trabalho de oposição ao Estado; algumas delas, inclusive, foram criadas durante períodos autoritários, o que se reflete na resistência a tornar pública alguma informação que, na interpretação das organizações, poderia ser utilizada desfavoravelmente ou prejudicar as vítimas. O presente trabalho demonstra, porém, que tal resistência está sendo gradualmente superada.

Este artigo está estruturado em três seções principais. Na primeira delas, a seguir, analisa-se de maneira geral a questão da *accountability* das organizações da sociedade civil, inclusive as particularidades das organizações que realizam *advocacy* e lidam com públicos difusos. Na segunda, limita-se o campo da pesquisa, buscando descrever fatores que definem especificamente organizações de direitos humanos, as práticas adotadas por estas organizações e suas visões sobre *accountability*. O artigo traz ao final uma reflexão sobre as conclusões deste estudo, indicando que existem nas organizações de direitos humanos de nossa região práticas inovadoras de prestação de contas.

1 *Accountability* das organizações da sociedade civil

Esta seção descreve o aumento do debate sobre *accountability* na literatura sobre organizações da sociedade civil e problematiza duas questões: a dificuldade da avaliação de atividades de *advocacy* e os desafios de lidar com públicos difusos. Na seção seguinte, com base na pesquisa com organizações nacionais de direitos humanos da América Latina, esta literatura será avaliada à luz das práticas já existentes nestas organizações.

1.1 “O mantra de uma maior *accountability* por parte das ONGs”⁸

A discussão sobre *accountability* vem aumentando exponencialmente na literatura acadêmica sobre organizações sociais e também na grande imprensa. Vários artigos teóricos sobre o tema começam citando uma matéria da revista *The Economist*, de setembro de 2000, que sintetiza de forma singela a discussão. Afirmava o periódico britânico *The Economist*:

Eles podem até afirmar que agem no interesse do povo – entretanto, também o fazem aqueles que são alvo de suas críticas; os governos e as menosprezadas instituições internacionais. No Ocidente, governos e suas agências, ao final, prestam contas a seus eleitores. A quem os ativistas prestam contas?

(ANGRY..., 2000).⁹

Usando outras palavras, o International Council on Human Rights Policy (ICHRP) sustenta na primeira versão de seu relatório sobre *accountability*:

[algumas] pessoas acreditam que as ONGs estejam fora de controle, que tenham a capacidade de influenciar a opinião e a agenda públicas, mas que não tenham a obrigação de se responsabilizar pelos efeitos de seu advocacy ou da condução de suas políticas.

(INTERNATIONAL COUNCIL ON HUMAN RIGHTS POLICY, 2003, p. 3).¹⁰

Este questionamento, em última instância, coloca em xeque a legitimidade de um tipo de organização que, diferentemente dos governos representativos, não está sujeita a eleições periódicas por meio do voto popular. A crítica surge atrelada à atuação de organizações que geralmente não representam nem interesses de classe (como as organizações camponesas, por exemplo) e nem os interesses de seus membros (como os sindicatos).

Dagnino enuncia tais questionamentos claramente:

[...] a autonomização política das ONGs cria uma situação peculiar onde essas organizações são responsáveis perante as agências internacionais que as financiam e o Estado que as contrata como prestadoras de serviços, mas não perante a sociedade civil, da qual se intitulam representantes, nem tampouco perante os setores sociais de cujos interesses são portadoras, ou perante qualquer outra instância de caráter propriamente público. Por mais bem intencionadas que sejam, sua atuação traduz fundamentalmente os desejos de suas equipes diretivas.

(DAGNINO, 2004, p. 101).

A partir de 2001, ataques como este começaram a ganhar visibilidade, na opinião de Jordan e Van Tuijil, depois das ONGs, durante o final do século XX, terem sido vistas – com alguma ingenuidade, é verdade – como “uma coisa intrinsecamente boa”, atores do desenvolvimento e fator indispensável para a democratização (JORDAN;

VAN TUJIL, 2006, p. 3). Instituições como o Banco Mundial tiveram, durante os anos 1990, um papel fundamental na expansão da atuação de organizações da sociedade civil. No contexto do final da Guerra Fria, muitos doadores viam as ONGs como mais confiáveis do que os governos para receber apoio financeiro. Assim, com a expansão de seu papel, aumentaram também as críticas sobre sua legitimidade.

Esses questionamentos estavam ligados especialmente à atuação de um tipo particular de organização, que realizava prioritariamente uma ação transnacional a favor do desenvolvimento. Tratava-se de organizações que geralmente têm sua sede em países do Norte (onde captam seus recursos) e desenvolvem suas ações no Sul (em programas de apoio ao desenvolvimento) ou em prol do Sul (por meio de ações de *advocacy* internacional).

Um dos principais motivos para demandar maior *accountability* das organizações da sociedade civil se origina no fato de que muitas delas utilizam justamente a “falta de *accountability*” como uma arma para questionar os Estados. O desafio para as organizações, destaca Edwards, é demonstrar que podem pôr em prática os princípios de prestação de contas que reivindicam dos outros (EDWARDS, 2000).¹¹

Muitos autores sustentam que não existe nas organizações da sociedade civil uma discussão aprofundada sobre esta questão. Jordan e Van Tujil afirmam que:

um discurso sobre accountability ainda é inexistente no mundo das ONGs, talvez fruto de um reflexo defensivo contra intimidações políticas e necessidades imediatas. Mas igualmente porque levar a sério a questão da accountability é caro para qualquer tipo de organização.

(JORDAN; VAN TUJIL, 2006, p. 5).

Neste sentido, a literatura especializada afirma que entre as organizações da sociedade civil as de direitos humanos estão ainda mais atrasadas (INTERNATIONAL COUNCIL ON HUMAN RIGHTS POLICY, 2009, p. 24).

Existem, porém, algumas iniciativas recentes de autorregulação, das quais cabe destacar a adoção da *Accountability Charter* [Carta de *Accountability*], em junho de 2006, por 11 organizações internacionais.¹² Ela representa um esforço inovador na criação de regras comuns. A Carta trata de questões como transparência, clareza nas regras de governança e combate à corrupção. Inclui a obrigação de um relatório anual para o secretariado que desde 2010 é revisto por um Painel Independente.¹³

À medida que a literatura sobre prestação de contas aumenta, alguns autores começam a chamar atenção para a necessidade de se **avaliar se mais *accountability* é sempre melhor**. Ebrahim se pergunta “se existe um perigo de excesso de *accountability*” (EBRAHIM, 2003b). Este perigo estaria ligado tanto à possibilidade de os doadores abusarem de seus poderes para supervisionar as organizações, quanto ao risco de que o excesso de controle possa limitar a criatividade, diversidade e experimentação.

Nos últimos anos, a literatura tem se focado em soluções práticas para promover maior controle dessas organizações por parte de seus beneficiários.¹⁴ Tal literatura se nutre, em parte, dos conceitos desenvolvidos no setor privado para a administração de empresas. Assim, a ideia de *stakeholder approach* (abordagem com base nas partes

interessadas), que dá visibilidade a diversos grupos e indivíduos que podem ser afetados pela ação de uma empresa, tem sido gradualmente incorporada ao debate sobre organizações sem fins lucrativos.¹⁵

Dessa forma, conforme esse *stakeholder approach*, no âmbito da discussão sobre organizações não governamentais, foram criados alguns conceitos que hoje integram o debate sobre *accountability* e que são necessários para avançar na discussão aqui proposta:

- ***Accountability* interna:** refere-se à responsabilidade da organização *vis-à-vis* sua missão e sua própria equipe;
- ***Accountability* externa,**¹⁶ que pode ser dividida em:
- ***Accountability* para cima:** geralmente refere-se à relação com os doadores, fundações e governos. Busca assegurar a utilização do dinheiro para os fins aos quais foi doado;
- ***Accountability* para baixo:** refere-se à relação com os clientes, com os grupos para os quais a organização presta serviços (beneficiários);
- ***Accountability* horizontal:** refere-se à relação com outras organizações dentro do mesmo campo.

Várias vozes chamam a atenção para o excesso de ferramentas propostas que priorizam aspectos de curto prazo, em vez de prestar atenção a variações de longo prazo relacionadas a questões complexas de mudança social e política (EBRAHIM, 2003a). Destacam que falta uma visão sistêmica na qual seja possível olhar, dentro de determinado nicho temático, que papel cada organização está cumprindo para gerar em conjunto a mudança social desejada (EBRAHIM, 2014).

1.2 "*Accountability*" e o problema da avaliação de atividades de "*advocacy*"

Muitas propostas, orientadas pelo *stakeholder approach*, recomendam processos participativos, nos quais ao menos as organizações expliquem para os grupos beneficiários suas ideias e estratégias (BENDELL, 2006, p. 23).

No entanto, *accountability*, quando interpretada deste modo, é particularmente problemática no caso das organizações que realizam *advocacy*. Isso se dá por, pelo menos, quatro fatores: 1) o sucesso da ação de *advocacy* depende de cooperação (e não da ação individual de uma organização); 2) o impacto desta ação não é linear (não existe causalidade clara entre resultado e *advocacy*); 3) por ser uma ação de natureza eminentemente conflituosa, é difícil que os resultados sejam atribuídos ao trabalho de uma organização; e 4) os prazos para a avaliação de impacto devem ser consideravelmente longos.

Em outras palavras, primeiro, a "avaliação de desempenho" (ou de *performance*) é especialmente complexa no caso das organizações de *advocacy*, pois é questionável atribuir diretamente resultados específicos à ação individual de determinadas organizações. Uma ação de *advocacy* efetiva requer cooperação entre várias

organizações, razão pela qual, geralmente, o impacto não pode ser atribuído somente à ação de um ator.¹⁷

Segundo, mudanças políticas e institucionais acontecem de forma não linear, respondendo a múltiplos fatores – e, muitas vezes, de modo inesperado.¹⁸ Uma organização que realiza tarefas de *advocacy* de modo efetivo, por exemplo, saberá aproveitar oportunidades políticas mesmo que isso signifique afastar-se de seu planejamento inicial (o que dificulta fazer avaliação de *desempenho* contrastando planejamento *versus* resultados).

Ademais, em terceiro lugar, a ação de *advocacy*, muitas vezes, trata de influenciar um processo de tomada de decisão hostil a intervenções externas. Nestes casos, geralmente, o agente público que foi o alvo da ação de *advocacy* não reconhecerá que a mudança foi resultado do trabalho da organização.¹⁹

Por fim, os prazos para a avaliação dos resultados da ação de *advocacy* devem ser longos, o que dificulta a manutenção de um canal permanente de informação com os potenciais beneficiários. Por exemplo, podem existir períodos longos nos quais nenhum resultado é obtido apesar da ação permanente da organização.

1.3 "Accountability" e o problema de organizações com públicos difusos

As organizações de direitos humanos geralmente atuam em favor do “interesse público” (JAICHAND, 2004).²⁰ Para isso, tentam mudar políticas públicas por meio de diversas estratégias, entre elas litígio, *lobby*, campanhas de opinião pública e criação de alianças.²¹ Nesses casos, que formam a maior parte da ação dessas organizações, não existe um público beneficiário que possa ser facilmente consultado para aplicar o modelo do *stakeholder approach*.

Ao olhar a partir da perspectiva do suposto beneficiário, pode-se diferenciar três tipos de atuação das organizações de direitos humanos – com desafios diversos no momento de questionar sua *accountability*:

- **Mandato expreso – Controle por possibilidade de “saída”:**²² no caso das organizações que realizam litígio (no qual existe um mandato expreso de representação), os “clientes” podem optar por retirar o caso das organizações. Desse modo, estão em condições de realizar um controle pela possibilidade de “saída”. Aqui, por haver um mandato expreso, não se apresenta o problema de supor de maneira implícita que há representação (nomeada por vezes de representação assumida ou virtual), que é o principal desafio nos casos de atuação em nome de públicos difusos;
- **Mandato por lei:** em outros casos, existe uma legitimidade (ou representação) baseada na lei (por exemplo, nos casos de algumas organizações de consumidores). A questão de *accountability* nessas experiências também possui contornos específicos e menos problemáticos do que os casos de atuação em nome de públicos difusos (sem autorização);
- **Sem mandato expreso:** o que interessa no presente trabalho é o terceiro tipo de atuação, envolvendo casos nos quais não existe autorização expressa nem

consentimento. Trata-se de casos de litígio coletivo (por exemplo, em favor da população carcerária) ou a ação pública em favor de uma lei de alcance amplo. Situações como essas, que beneficiam públicos difusos ou sem autorização, são as que apresentam desafios mais interessantes para análise sob a perspectiva da *accountability* das organizações.

Discutiremos na seção seguinte a relação que essas organizações sem mandato expresse, consideradas pela literatura como “novos atores da representação”, mantêm com os eventuais beneficiários, em nome dos quais falam e exercem essa representação (GURZA LAVALLE; CASTELLO, 2008, p. 67), e a capacidade dos beneficiários de impor algum tipo de sanção sobre seus “representantes”.

2 *Accountability* de organizações de direitos humanos em particular

2.1 *Organizações de direitos humanos: Valores, agenda, governança e recursos*

O International Council for Human Rights Policy (ICHRP) fez um dos mais consistentes esforços para definir o que é uma organização de direitos humanos e quais são os valores que defendem. Assim, destacou como **valores centrais** deste tipo de organização: “lealdade à universalidade dos direitos humanos e comprometimento com a imparcialidade, independência e a verdadeira e precisa comunicação da informação” (2003, p. 38). Destacou, também, que essas organizações manifestam seu compromisso com métodos não violentos de atuação.

As organizações, por sua vez, entendem que sua missão engloba “fortalecer o sistema democrático”, “contribuir à transição democrática” ou “promover e defender os direitos humanos”. Geralmente afirmam que estão promovendo a implementação dos direitos humanos, tal como eles foram reconhecidos internacionalmente na Declaração Universal de Direitos Humanos.

Muitas organizações de direitos humanos da América Latina surgiram em contextos autoritários ou no período de transição à democracia. Quanto às atividades que realizam, nos últimos anos presenciou-se uma importante mudança que levou à **ampliação da sua agenda** (ABREGÚ, 2008, p. 7).

Se durante seus primeiros anos o movimento de direitos humanos foi constituído fundamentalmente por organizações de vítimas e familiares e por organizações de advogados que apoiavam as demandas desses grupos, atualmente ele é formado por **organizações profissionalizadas e que geralmente não se identificam com uma causa em particular**. Não se trata de associações baseadas na defesa dos interesses de seus membros, mas sim na defesa do “interesse público” ou “direitos humanos” em geral.

Em muitos casos, as organizações são **governadas por uma Comissão Diretiva**, que escolhe um diretor executivo responsável pela supervisão da ação cotidiana da organização, desenvolvida por uma equipe profissional remunerada (que, geralmente, não tem participação na governança da organização).²³

Na maioria dos países de nossa região, as organizações nacionais de direitos humanos captam **recursos** das fundações internacionais ou da cooperação

internacional. Geralmente, é a estes atores que as organizações apresentam seus relatórios de atividades detalhados, muitas vezes em inglês.

2.2 A prática e opinião das organizações em torno de quatro temas principais

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com cinco organizações de direitos humanos da Argentina, do Brasil, Chile, México e Peru.

2.2.1. Accountability das ONGs em geral

Existe consenso entre as organizações pesquisadas de que o conceito de *accountability* é aplicável à sociedade civil, mas existem na visão das organizações algumas nuances. Certas organizações opinam que, apesar de ser recomendável que a sociedade civil incorpore práticas de *accountability*, esta não é uma obrigação, como ocorre em relação ao Estado.

Todos os entrevistados afirmaram que a ideia de *accountability* é aplicável às organizações da sociedade civil. No entanto, foram menos precisos ao se referir à “*accountability* da sociedade civil” do que ao descrever a “*accountability* do Estado”. Neste último caso, os entrevistados foram capazes de oferecer mais detalhes a respeito de outros aspectos, incluindo no conceito a questão da transparência, a justificação explícita das razões de suas decisões, a apresentação de resultados, o cumprimento de promessas de campanha, o acesso à informação, a prestação de contas entre os diversos poderes e o diálogo com a sociedade civil. No caso das organizações da sociedade civil, muito embora nenhum dos entrevistados tenha limitado *accountability* à questão da transparência ou da prestação de contas financeira, não proporcionaram mais detalhes sobre os contornos da obrigação imposta por *accountability* (e tampouco fizeram menção ao componente responsabilização/sanção).

Durante as entrevistas, também foi mencionado que as organizações da sociedade civil devem prestar contas (ser *accountable*) à sua missão. Embora a ideia de *accountability* à missão seja interessante, porque resolve o problema da dificuldade de criar mecanismos de prestação de contas no caso de organizações que trabalham em favor de públicos difusos, ela é problemática, já que não responde a um dos aspectos centrais da ideia de *accountability*: a pergunta *prestar contas a quem?*. Nesse sentido, se não existe um agente “principal”, isto é, quem cobrará a *accountability* à missão, também não existirão sanções no caso de seu descumprimento. Afirmar que uma organização deve praticar “*accountability* à missão” sem ao mesmo tempo identificar claramente quem é o responsável pela avaliação dessa *accountability* é contraditório com a própria ideia de prestação de contas, que inclui a sanção por descumprimento como um elemento central.

A visão das organizações, colhida nas entrevistas, refuta a literatura que afirma que as organizações de direitos humanos não se preocupam com a questão de sua *accountability* (JORDAN; VAN TUJIL, 2006; ICHRP, 2009). As respostas demonstram que existe uma reflexão crescente sobre o assunto. Revelam, também, que existe entre as organizações um conceito de *accountability* complexo, que não se limita à questão

da transparência, e pressupõem que a ideia de *accountability* se aplica às organizações da sociedade civil. Como veremos a seguir, as organizações estão explorando também novos mecanismos, ainda incipientes, para aprimorar sua prestação de contas.

2.2.2 *Accountability* das organizações de direitos humanos que realizam *advocacy*

Diante do questionamento sobre se as organizações de direitos humanos diferenciam-se de outras organizações da sociedade civil, argumentos contraditórios apareceram nas respostas. Alguns entrevistados afirmaram que a natureza das organizações de direitos humanos exige mais transparência e outros justificaram menos transparência.

A justificativa para “menos transparência” apareceu, em especial, no caso de organizações que, por denunciarem permanentemente violações aos direitos humanos, mantêm uma relação com o Estado particularmente tensa, como acontece no Rio de Janeiro, no México e no Peru. Nesses casos, a possibilidade de colocar em risco a equipe ou as vítimas foi utilizada para justificar menos transparência, em particular com relação à informação que deveria ser disponibilizada na internet.

A demanda por “mais transparência” apareceu também ligada a argumentos diversos. Foi mencionado o risco de paternalismo, destacando que, no caso das organizações de direitos humanos – que não possuem um mandato expresso (para agir por representação) –, a demanda por *accountability* é ainda maior. Da mesma forma, também foi mencionado que “o componente ético do trabalho em direitos humanos” exigiria mais *accountability*.

A questão analisada neste ponto, possivelmente, é a que mais claramente demonstra a dificuldade de aplicar critérios genéricos de *accountability* sem analisar as particularidades. No caso das organizações nacionais de direitos humanos, é imprescindível analisar o contexto antes de formular demandas genéricas de maior prestação de contas. Como já mencionado, não é possível assimilar as exigências para organizações que atuam em contextos autoritários naquelas que atuam em ambientes democráticos.

Ao discutir a questão da *accountability* as organizações demonstraram preocupação com questões de avaliação de impacto. Desse modo, vários entrevistados destacaram a dificuldade de se encontrar instrumentos para a mensuração da eficácia do trabalho dessas organizações. Esse é um dos aspectos em que uma maior e mais aprofundada produção teórica contribuiria para as organizações.

2.2.3 Práticas adotadas para melhorar sua *accountability*

Conforme transcrito abaixo,²⁴ a pesquisa com as organizações entrevistadas mostrou que elas adotaram medidas concretas ou estão discutindo que medidas adotar para melhorar sua prestação de contas. A maioria delas tem discutido a questão da necessidade de ampliação da informação disponível na internet. Nesse sentido, apareceu a necessidade de publicação da informação financeira, e também a publicação de informações adicionais, como prioridades de ação, relatórios anuais e decisões dos órgãos internos de tomada de decisão.

Publicidade da informação – Página na internet

A organização fez um esforço para tornar pública a informação sobre suas prioridades (quais são os temas), estratégias, sobre como as decisões são tomadas. [...] Também ampliou o uso das declarações para imprensa e ferramentas eletrônicas, a página web tem a história institucional.

Aprimoramento do registro das atividades

Relatório de atividades antes era por projeto e cada um fazia como achava melhor, com certa informalidade. Tratou-se de estabelecer um sistema uniforme, alguém de uma área pode ver o que faz uma pessoa de outra área. Encontra-se em uma fase de experiência. Gera oportunidades de colaboração e relatórios mais uniformes.

Ampliação da assembleia de sócios

A organização fez um esforço para ampliar a assembleia dos sócios, contar com uma base ampla de sócios, não pelos recursos, mas pela diversidade, os sócios propõem outros sócios. Base de sócios ampla e plural serve como interlocutora para prestar contas [...]. Entre os sócios, há membros de outras organizações, de partidos, de sindicatos. Vemos a assembleia como um lugar de prestação de contas e de sugestões.

Explicação/Consulta a atores externos

Quando vamos tomar uma decisão controversa, convocamos os beneficiários e outras organizações para explicar. Por exemplo, uma mineradora nos convidou a fazer a auditoria de um fundo social e decidimos não aceitar. Previmos que poderia ser muito polêmico. Quando entramos em um tema controverso, fazemos reuniões para escutar.

No caso de uma pesquisa sobre políticas sociais, foram realizadas reuniões com grupos de diferentes atores, beneficiários, acadêmicos, para discutir o trabalho antes de publicá-lo.

Pesquisa de opinião

Para melhorar sua accountability, a organização realiza uma pesquisa de opinião [...] A pesquisa é entendida como uma questão de legitimidade, para criar substrato político à ONG. Nas últimas 3 pesquisas (em que apenas mulheres foram entrevistadas) subiu para 80% a aprovação do aborto terapêutico e por estupro. A organização vem trabalhando o tema (por meio de memorandos no congresso, artigos de opinião, etc.). Hoje o tema faz parte do debate para a candidatura presidencial. [...] Vemos a pesquisa de opinião como uma forma de construir “mandato”.

A pesquisa mostrou que existe reflexão sobre a questão de *accountability* no interior das organizações e que estas estão desenvolvendo práticas incipientes e inovadoras. A pesquisa evidencia que existem matizes e que seria necessária uma avaliação mais aprofundada destas práticas para se ter um panorama mais claro sobre como se situam

as organizações de direitos humanos em relação às organizações da sociedade civil em geral na questão de *accountability*.

2.2.4 Formas de construção da legitimidade: discussão sobre representatividade

A questão da legitimidade e representatividade das organizações está intimamente ligada ao debate sobre *accountability*. Algumas instituições entendem que a defesa de padrões internacionais de direitos humanos proporciona legitimidade às organizações de direitos humanos. Esta resposta não resolve, porém, a questão sobre a quem elas devem prestar contas – como afirma um entrevistado:

Nós representamos uma perspectiva, padrões internacionalmente reconhecidos, obrigatórios. O voto não é a única forma de legitimidade.

Para outros, as organizações podem assumir a representação de grupos não organizados, que não podem propiciar um mandato expreso. Nesses casos, a obrigação de prestar contas seria ainda maior. Esta interpretação se aproxima (porém não é idêntica) do argumento de Gurza Lavalle e Isunza (2010), que entendem que a autorização pode surgir a partir da prestação de contas no tempo. Segundo um dos entrevistados:

Não precisa ter mandato expreso. Pode-se construir a lógica da representação, estão no seu direito de fazê-lo, de proteção de um grupo ou da sociedade em geral. Há grupos que não estão organizados como atores, não te concederão mandato, mas a organização pode assumir a responsabilidade e acionar em função dos interesses desse grupo. Se você se encontrar nessa situação, deve se preocupar em tornar a informação o mais pública possível. Tem a obrigação de dar publicidade para que suas conquistas cheguem para o grupo pelo qual está acionando. Deveria haver, como estratégia política e normativa, a obrigação de fazer chegar a informação. Grupos mais marginalizados na sociedade não podem mostrar seu agravo, estão tão debilitados que não apresentam suas demandas. Esses grupos não vão te transferir o mandato, já que não podem defender por si próprios seus direitos. O risco é que se estabeleça uma relação de paternalismo. Sou o porta-voz para evitar isso; quando se coloca como agente representante, imediatamente recai sobre você a obrigação de prestar contas a esse setor. Se não o que é isso?

Esta última resposta é uma das poucas que reconhece a existência de representação (que chama de “assumida”) e a necessidade de prestação de contas, sem resolver, porém, a questão da responsabilização/sanção. Como poderiam esses grupos representados controlar o representante e responsabilizá-lo em caso de insatisfação com sua atuação?

Uma possível resposta é que, em decorrência da falta de mandato expreso, aumenta a obrigação de prestar contas à sociedade em geral, independentemente de seu interesse:

Se nossas organizações não são representativas, de alguma forma tem que haver um “gancho” com a base social. [...]. Somos conscientes de que não somos um cidadão qualquer,

outra pessoa qualquer não poderia atuar como nós o fazemos, tem-se mais poder do que um cidadão comum, por isso a sociedade tem o direito de saber quem faz isso (da forma como se pede ao Estado e aos partidos políticos).

Alguns dos entrevistados põem em xeque a ideia de que a única forma de criar representatividade seja por meio do voto. Aparecem, assim, dois argumentos que atuam em esferas diferentes. Por um lado, algumas organizações utilizam o argumento de conhecimento: algo como “eu tenho legitimidade para agir porque conheço o tema”. Portanto, neste caso, legitimidade se dá não por proximidade ou intermediação, mas por conhecimento técnico de padrões internacionais de direitos humanos, o que Avritzer chamou de “afinidade” (AVRITZER, 2007). Outras organizações parecem estar sugerindo a possibilidade de criar a autorização para atuar por meio da prestação de contas ao longo do tempo (GURZA LAVALLE; ISUNZA, 2010). Essas organizações fazem referência à obrigação de proporcionar informação tanto aos setores em nome dos quais atuam (no caso de grupos vulneráveis) como à sociedade em geral (no caso de agendas mais amplas).

Tanto na literatura como na realidade das organizações, estes dois argumentos sobre a construção de legitimidade são recentes. Do ponto de vista teórico, significam um aprofundamento necessário da teoria da representação, que se orienta, assim, a observar e analisar as inovações democráticas. Do ponto de vista prático, demonstram que as organizações estão preocupadas com a questão da legitimidade e prestação de contas e estão desenvolvendo novos argumentos similares aos trabalhados na literatura mais especializada.

3 Conclusão

O presente artigo buscou analisar de que forma as organizações de direitos humanos da América Latina com atuação nacional estão processando a demanda por maior *accountability* a partir da perspectiva dos próprios atores.

O resultado da pesquisa demonstra que existe nas organizações de direitos humanos de nossa região uma crescente reflexão sobre o tema. Revela, também, que, ao menos no nível conceitual, as organizações estão atualmente priorizando questões de justificação (dar razões da atuação) e monitoramento (ser transparente e prover informação) a questões de controle mais estrito (que incluam responsabilização/sanção).

Por outro lado, demonstrou-se que existem práticas novas nas organizações que podemos chamar de “experimentais”, tendentes a resolver a questão da prestação de contas com atenção especial para o tipo particular de trabalho que realizam. Assim, foram mencionadas como medidas concretas: inclusão de informação na página web; aprimoramento do registro das atividades; ampliação da assembleia de sócios; consulta a atores externos; e, inclusive, realização de pesquisas de opinião. Estas práticas, vale reiterar, evidenciam que há nas organizações uma preocupação, ainda que incipiente, com o tema.

O resultado demonstra, também, que na visão das organizações é importante prestar contas para os beneficiários – e, a este respeito, as organizações coincidem com a literatura. Ao mesmo tempo, contudo, revela que, pelo menos no caso das

organizações-objeto da pesquisa, não existem questionamentos concretos dos beneficiários sobre sua atuação.

No que se refere ao debate teórico, é ainda necessária maior reflexão. No caso de Gurza Lavalle e Isunza, por exemplo, é necessário responder como funcionaria o que chamam de “prestação de contas no tempo”, que se transformaria em “autorização para a representação”.

Este artigo retrata, ademais, a dificuldade que as organizações encontram para prestar contas e avaliar a eficácia de tarefas de *advocacy* em favor de públicos difusos. A esse respeito, cabe ressaltar, como apontado por Charnovitz (2006), que essa dificuldade não significa que as organizações atuem em um contexto desprovido de formas de controle. No caso particular das organizações de direitos humanos com atuação nacional, existem mecanismos de prestação de contas diferentes dos aplicáveis a outros tipos de organização. Assim, é importante chamar a atenção para o risco de aplicar a organizações com atuação nacional padrões que ignoram as diferenças entre contextos políticos, em particular os riscos envolvidos na atuação em direitos humanos em regimes repressivos ou muito polarizados.

No caso das organizações nacionais, adquire importância, portanto, a avaliação pelos pares; é o que Stark *et al.* (2006, p. 328) chamaram de *embeddedness* (imersão): a criação de formas de colaboração com organizações pares acaba criando uma forma de *accountability* horizontal em um campo de ação, ou *community of practice* (comunidade de profissionais). Em outras palavras, as organizações devem manter sua boa reputação, o que implica levar em consideração a prestação de contas perante seus pares (GRANT; KEOHANE, 2006).

Por outro lado, a dificuldade para identificar públicos difusos ou públicos beneficiários vulneráveis, sem capacidade para constituir representação ou para se organizarem, não significa que as organizações não devam buscar formas de informá-los claramente sobre sua ação. Quando a organização atua em benefício de um grupo que não lhe outorgou mandato expresso, deve se preocupar em tornar pública a maior quantidade de informações possível, evitando, assim, o risco de paternalismo. Como destacou, recentemente, Edwards (2010):

Quando o conceito de “interesse público” é tão difuso e amorfo que não pode ser utilizado em um sentido real e funcional, pode-se então ao menos garantir que as atividades supostamente “benéficas” sejam divulgadas amplamente e postas à disposição do público para seu questionamento. A oportunidade de conhecer o trabalho de uma organização e de questioná-la sem dúvida constitui o fundamento do conceito de responsabilidade.

Quanto a isso, as práticas das organizações são incipientes, e ainda não é totalmente claro de que modo a informação deve ser apresentada para ser uma ferramenta real de *accountability* (por exemplo, se seria necessária uma adequação da informação a diferentes públicos).

Finalmente, o presente trabalho indica que as organizações são *accountable*, no sentido mais exigente do conceito (responsabilização/sanção), somente perante o Estado e em relação a seus financiadores (que podem retirar apoio como punição pela insatisfação com os resultados). Esta constatação aumenta a responsabilidade dos

doadores de manter um diálogo permanente com o campo no qual intervêm, para que as ações financiadas respondam, efetivamente, a necessidades reais e contribuam a uma mudança sistêmica.

REFERÊNCIAS

Bibliografia e outras fontes

- ABREGÚ, Martín. 2008. Direitos humanos para todos: da luta contra o autoritarismo à construção de uma democracia inclusiva—um olhar a partir da Região Andina e do Cone Sul. *SUR*, v. 5, n. 8, pp. 6-41. Disponível em: <<http://www.surjournal.org/conteudos/pdf/8/abregu.pdf>>. Último acesso em: ago. 2014.
- ANGRY and effective. 2000. *The Economist*, Washington DC, 21 Sept. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/374657>>. Último acesso em: 6 ago. 2014.
- AVRITZER, Leonardo. 2007. Sociedade Civil, Instituições Participativas e Representação: Da Autorização à Legitimidade da Ação. *DADOS – Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 50, n. 3, pp. 443-464.
- BENDELL, Jem. 2006. *Debating NGO Accountability*. NGLS Development Dossier. United Nations.
- CHARNOVITZ, Steve. 2006. Accountability of Non-Governmental Organizations in Global Governance. In: JORDAN, L.; VAN TUJIL, P. *NGO Accountability: Politics, Principles and Innovations*. Earthscan, pp. 21-43.
- COATES, Barry; DAVID, Rosalind. 2002. Learning for Change: The Art of Assessing the Impact of Advocacy Work. *Development in Practice*, v. 12, n. 3-4, pp. 530-541.
- CHAPMAN, Jennifer; WAMEYO, Amboka. 2001. *Monitoring and Evaluating Advocacy: A Scoping Study*, London: Action Aid.
- DAGNINO, Evelina. 2002. *Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil*. São Paulo: Paz e Terra.
- _____. 2004. Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando? In: MATO, D. (coord.). *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización*. Caracas: FACES, pp. 95-110.
- EBRAHIM, Alnoor. 2003a. Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, v. 31, n. 5, pp. 813-829.
- _____. 2003b. Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits. *Non profit Management & Leadership*, v. 14, n. 2, pp. 191-212.
- _____. 2010. *The Many Faces of Nonprofit Accountability*. Working Paper 10-069, Harvard Business School. Disponível em <<http://www.hbs.edu/research/facpubs/workingpapers/papers0910.html#wp10-069>>. Último acesso em: 6 ago. 2014.

- EBRAHIM, Alnoor; RANGAN, V. Kasturi. 2014. What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance. *California Management Review*, v. 56, n. 3, spring, pp. 118-141.
- EBRAHIM, Alnoor; WEISBAND, Edward. 2007. **Global Accountabilities: Participation, Pluralism and Public Ethics**. Cambridge.
- EDWARDS, Michael. 2000. **NGO Rights and Responsibilities. A New Deal for Global Governance**. The Foreign Policy Center.
- _____. 2010. **Aplomo latente, transigência evidente: responsabilidade de las organizaciones no gubernamentales y los derechos humanos**, aporte ao Forum Human Rights Principles and NGO Accountability, ICHRP. Disponível em: <<http://www.ichrp.org/en/forum>>. Último acesso em: 6 ago. 2014.
- GORVIN, Ian. 2009. Producing the Evidence that Human Rights Advocacy Works: First Steps towards Systematized Evaluation at Human Rights Watch. *Journal of Human Rights Practice*, v.I, n.3., pp. 477-487.
- GRANT, Ruth; KEOHANE, Robert. 2005. Accountability and Abuses of Power in World Politics. *American Political Science Review*, v. 99, n. 1, pp. 29 – 43.
- GURZA LAVALLE, Adrian; ARAUJO, Cicero. 2008. O debate sobre a representação política no Brasil: Nota introdutória, *Caderno CRH*, Salvador v. 21, n. 52, Abr., pp. 9-12.
- GURZA LAVALLE, Adrian; CASTELLO, Graziela. 2008. Sociedade Civil, Representação e a Dupla Face da *Accountability*: cidade do México e São Paulo. *Caderno CRH*, v. 21, n. 52, pp. 67-86.
- GURZA LAVALLE, Adrian; HOUTZAGER, Peter; CASTELLO, Graziela. 2006. Democracia, Pluralização da Representação e Sociedade Civil. *Lua Nova*, São Paulo, 67, pp. 49-103.
- GURZA LAVALLE, Adrian; ISUNZA VERA, Ernesto. 2010. Precisiones conceptuales para el debate contemporáneo sobre la innovación democrática, participación, controles sociales y representación. In: GURZA LAVALLE, Adrian; ISUNZA VERA, Ernesto (Coord.). **La innovación democrática en América Latina. Tramas y Nudos de la Representación, la Participación y el Control Social**, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- HIRSCHMAN, Albert. 1970. **Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms organizations, and states**. Harvard University Press.
- INTERNATIONAL COUNCIL ON HUMAN RIGHTS POLICY. 2003. **Deserving Trust. Issues of Accountability for Human Rights NGOs, Draft for Consultation**. Disponível em: <http://www.ichrp.org/paper_files/119_w_01.doc>. Último acesso em: 6 ago. 2014.
- _____. 2009. **Deserving Trust. Issues of Accountability for Human Rights NGOs, Draft for Consultation**. Disponível em: <http://www.ichrp.org/files/drafts/7/119_draft.pdf>. Último acesso em: 6 ago. 2014.
- JAICHAND, Vinodh. 2004. Estratégias de litígio de interesse público para o avanço dos direitos humanos em sistemas domésticos de direito. *SUR*, v. 1, n.1, pp. 135-149. Disponível em: <<http://www.surjournal.org/index1.php>>. Último acesso em: 6 ago. 2014.

- JORDAN, Lisa. 2007. A rights-based approach to accountability. In: EBRAHIM, A. WEISBAND, E. **Global Accountabilities: Participation, Pluralism and Public Ethics**. Cambridge, pp. 151-167.
- JORDAN, Lisa; VAN TUJIL, Peter. 2006. **NGO Accountability: Politics, Principles and Innovations**. Earthscan.
- KEYSTONE. [sem data]. **Learning with Constituents**. Disponível em: <http://www.keystoneaccountability.org/sites/default/files/3%20Learning%20with%20constituents_0.pdf>. Último acesso em: 6 ago. 2014.
- KWEITEL, Juana. 2010. **Accountability de organizações de direitos humanos da América Latina: uma aproximação a partir da opinião dos atores**. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 29 de março. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8131/tde-07102010-154216/pt-br.php>>. Último acesso em: 6 ago. 2014.
- LANDMAN, Tood; ABRAHAM, Meghna. 2004. **Evaluation of Nine Non-Governmental Human Rights Organizations**. IOB Working Document, Febr. Disponível em: <<http://www.minorityrights.org/download.php?id=493>>. Último acesso em: 9 aug. 2014.
- O'DONNELL, Guillermo. 1998. *Accountability* horizontal e novas poliarquias. *Lua Nova*, n. 44, pp. 27-54.
- _____. 2002. Horizontal accountability: The legal institutionalization of mistrust. In: MAINNWARING S. e WELNA, C. **Accountability, Democratic Governance, and Political Institutions in Latin America**, OUP.
- O'DWYER, Brendan; UNERMAN, Jeffrey. 2008. The paradox of greater NGO accountability: A case study of Amnesty Ireland. **Accounting, Organizations and Society**, v. 33, n. 7-8, pp. 801-24.
- PERUZZOTTI, Enrique. 2006. Civil Society, Representation and Accountability: Restating Current Debates on the Representativeness and Accountability of Civil Associations. JORDAN, L.; VAN TUJIL, P. **NGO Accountability: Politics, Principles and Innovations**. Earthscan, pp. 43-61.
- SCHEDLER, Andreas. 1999. Conceptualizing Accountability. In: SCHEDLER, A; DIAMONG, L; PLATTNER, M. **The Self-Restraining State. Power and Accountability in New Democracies**, Lynne Rinner, pp. 13-28.
- SCHMITZ, Hans Peter; BRUNO, Tosca. 2007. **Attitudes towards Accountability: Transnational NGOs and the Challenge of Legitimacy**, Paper presented at the 2007 ARNOVA conference “The Global Pursuit of Social Justice: Challenges to Nonprofits & Civil Society”, Atlanta, Georgia, November 15-17.
- SLIM, Hugo. 2002. **By what authority? The legitimacy and accountability of non-governmental organizations**. International Council on Human Rights Policy. Disponível em: <http://www.ichrp.org/files/papers/65/118_Legitimacy_Accountability_Nongovernmental_Organisations_Slim_Hugo_2002.pdf>. Último acesso em: 6 ago. 2014.
- STARK, David; VEDRES, Balasz; BRUSZT, Laszlo. 2006. Rooted transnational publics: Integrating foreign ties and civil activism. **Theory and Society**, v. 35, pp. 323 – 349.

NOTAS

1. O artigo apresenta uma versão muito resumida e atualizada das conclusões da dissertação de mestrado em Ciência Política defendida pela autora na Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo (FFLCH-USP) (Brasil), em setembro de 2010.
2. Nota do Editor: O termo *Accountability* é em geral traduzido ao português como “prestação de contas”. Aqui, a autora utiliza os dois termos para designar o mesmo conceito, embora dê preferência ao termo original.
3. No âmbito anglo-saxão, porém, a literatura mais recente sobre o tema cita o artigo de Goetz e Jenkins (2002) como um dos cruciais na recolocação do tema na agenda de debate.
4. As citações presentes ao longo deste artigo foram traduzidas livremente do inglês pela autora.
5. Nota do Editor: O termo *advocacy* é em geral traduzido ao português como “incidência pública”. Tal como no caso de *accountability*, a autora dá preferência aqui ao termo original, por ser seu uso comum em diferentes idiomas.
6. Desde que a pesquisa foi realizada até hoje as categorias para classificar organizações têm ficado menos claras. Hoje é mais difícil falar de nacional/internacional, direitos humanos/desenvolvimento, litígio/*advocacy*. A diferenciação, porém, ainda é relevante para o presente artigo porque, como visto ao longo dele, organizações nacionais tendem a ter mecanismos de prestação de contas perante seus pares locais e um enraizamento, mais ou menos forte, na sociedade na qual atuam prioritariamente.
7. Em cada uma das cinco organizações foram entrevistadas quatro pessoas. As entrevistas foram realizadas por telefone, utilizando-se um questionário semiestruturado.
8. Expressão utilizada por Steven Charnovitz (2006, p. 40).
9. O destaque é nosso. Citado também por Slim (2002).
10. O ICHRP, um “think tank” com sede em Genebra focado em políticas de direitos humanos que existiu entre 1996 e 2012, publicou em 2003 “Deserving Trust. Issues of Accountability for Human Rights NGOs, Draft for Consultation”. Neste relatório discutia-se amplamente as questões de *accountability* das organizações de direitos humanos. A primeira versão do relatório foi disponibilizada para consulta em 2003, mas, devido às críticas e à falta de consenso sobre o teor do documento, a versão final não foi publicada. O ICHRP desistiu de publicar uma pesquisa sobre o tema e criou, em fevereiro de 2010, um foro de discussão on-line. Na citação, o destaque é nosso.
11. Citado também por Schmitz e Bruno (2007).
12. ActionAid International, Amnesty International, CIVICUS World Alliance for Citizen Participation, Consumers International, Greenpeace International, Oxfam International, International Save the Children Alliance, Survival International, International Federation Terre des Hommes, Transparency International e World YWCA (até o momento da submissão deste artigo à Revista Sur, a Carta conta com 17 assinantes).
13. Ver Accountability Charter Review Process, disponível em <<http://www.ingoaccountabilitycharter.org/home/review-process/>>. Amnesty International e Artigo 19 são as únicas organizações de direitos humanos que assinaram a Carta.
14. Ver, por exemplo, Keystone (sem data) e Action Aid (2006).
15. Ebrahim (2003a, p. 814) destaca “muito do trabalho inicial neste campo é creditado aos escritos de Edward Freeman (1994) sobre o ‘stakeholder approach’ na gestão estratégica, na qual os *stakeholders* são definidos de maneira a incluir também indivíduos e grupos que podem influenciar ou serem influenciados por um assunto em particular”. Ver também Ebrahim e Weisband (2007).
16. Na literatura, muitas vezes se denomina “*accountability* hierárquica” enfoques que priorizam a *accountability* para cima e “*accountability* holística” enfoques que prestam atenção à *accountability* para baixo e à horizontal. Ver, por exemplo, O’Dwyer e Unerman (2008).
17. Ver Coates e David (2002). Ver, também, Chapman e Wameyo (2001) citado por ICHRP (2003).
18. Sobre as dificuldades da Human Rights Watch para provar o impacto de seu trabalho de *advocacy*, ver Gorvin (2009).
19. Analisando a questão à luz da prática da organização estadunidense Human Rights Watch, Gorvin afirma, com ironia, que: “É improvável que um governo abusivo se manifeste e nos diga: ‘graças a vocês, nos demos conta de nossos erros e mudamos’” (GORVIN, 2009, p. 480).
20. Ver Jaichand (2004).
21. Ver Abregú (2008).
22. Ver Hirschman (1970).
23. Seria necessária outra pesquisa para analisar de que forma se deu a transformação dessas e de outras organizações para o modelo atual (um Conselho Diretivo não remunerado, uma equipe remunerada e voluntários), que parece estar fortemente inspirado pela prática das organizações nos Estados Unidos.
24. Nota do Editor: As citações a partir deste momento, ao menos que esteja indicado de forma diferente, referem-se às entrevistas que a autora realizou com cinco organizações de direitos humanos em sua pesquisa. Ver nota 7 acima.